AUDIT OF THE CANADIAN EMBASSY, ABU DHABI
(February 2000)

- Executive Summary
- Mission Management
- Administration Program
- Consular Program
- International Business Development Program (IBD)
- Political & Economic Relations And Public Affairs (PERPA) Programs
- Mission Resource Fact Sheet

EXECUTIVE SUMMARY

An internal audit of the International Business Development (IBD), Political and Economic Relations and Public Affairs (PERPA) and the Consular and Administration Programs was conducted in Abu Dhabi during the period May 15 to 19, 1999. An audit of the Consulate in Dubai was conducted simultaneously and the HOM in Abu Dhabi was briefed on the findings of both audits. No previous audit had been conducted at these Missions.

The Embassy in Abu Dhabi was reopened in 1996 and staffed with a Head of Mission (HOM) and two Locally Engaged Staff (LES). In 1998, CIC made the decision to move its regional operations from Riyadh to Abu Dhabi and a new Chancery was identified, leased and fitted up. A Trade Commissioner position and a Commercial Assistant position were established that year and a Commercial Officer position was moved from Dubai. LES to support the Immigration Program were hired. In October 1998, the Chancery moved to its present location.

MISSION MANAGEMENT

The Mission faced a number of challenges as it grew from a very small office of one Canada-Based Staff (CBS) and two LES in 1996 to a larger office of four CBS and 15 LES in October 1998. While it initially functioned extremely well with a primary mandate of Trade promotion, becoming a full-fledged Embassy with other programs and the need for more complex management structures was a difficult transition. To further complicate this change, there was no resident Management Consular Officer (MCO), and, as these services were being provided from Riyadh, the Mission lacked the on-site management advice it required. The April 1999 change of responsibility from the MCO in Riyadh to the MCO in Dubai will bring immediate improvements.

The Mission must now begin the planning process for the move of the MCO position from Dubai to Abu Dhabi in the summer of 2000. Decisions must be made on the distribution of duties between the two offices and the resulting resource requirements. The Mission needs to develop a detailed plan for the move which will include time frames and resource requirements.

Mission Management - Detailed Report

ADMINISTRATION PROGRAM

Given that there was no on-site MCO and that the Mission is very new, it is not surprising that there is little administrative structure, and that few policies, procedures or systems are in place in Abu Dhabi. The MCO in Dubai has been working to set up the required systems, but as he was only given this new mandate in April 1999, much work remains. Over the next year, the MCO in Dubai will put these systems in place and ensure that the LES tasked with Administrative and Consular services are appropriately trained. The Audit Team was impressed with the knowledge and confidence levels of the LES, even though most of them have been in their positions for only eight months.

The move to the new Chancery was not seen by staff to have been carried out efficiently. Renovation of the office was overseen by the Physical Resources Project Manager in HQ and by the MCO in Riyadh but the move itself was not well organized. Had there been on-site administrative attention from start to finish, the problems experienced might have been reduced. Due to these problems and the difficulties programs had getting up and running, there is lingering frustration which some staff have had difficulty putting behind them. There is little that can be done about the move now but there are lessons to be learned to avoid similar problems elsewhere.

The Audit Team found the Chancery facilities to be appropriately finished and provide a good working environment for staff. There exists some space for possible future expansion, although limited.

There was particular concern about the Mission's lack of preparation to manage Year 2000 risks.

Administration - Detailed Report

CONSULAR PROGRAM

Consular services, for the most part, are provided from Dubai. The Receptionist in Abu Dhabi provides forms for passports and citizenship, advice to applicants and instructions on how to complete forms. She advises Canadian citizens to contact the Mission in Dubai to receive additional information or to set up an appointment with the MCO during his visits to Abu Dhabi, which generally take place once a week. Passport and citizenship applications, along with fees and documentation, are forwarded to Dubai by the Receptionist and completed documents are returned to Abu Dhabi to be collected by clients.

Consular - Detailed Report

INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT PROGRAM (IBD)

The transition from two Locally-Engaged Program officers reporting to the HOM to an IBD Section reporting to the CB Program Manager was not smooth; nor was the functioning of the Program following the division of IBD responsibilities between Dubai and Abu Dhabi. The internal problems in Abu Dhabi and the differences between the two offices need to be resolved for the Program to achieve its potential.

IBD - Detailed Report

POLITICAL & ECONOMIC RELATIONS, AND PUBLIC AFFAIRS PROGRAMS (PERPA)

Riyadh has responsibility for most political and economic reporting on the UAE (and Kuwait). While it recognizes that the resources of the three Missions are limited, the Division in DFAIT responsible for the area, GMG, would like to see more economic reporting on the Gulf. To effect this change, Riyadh should complete a Memorandum of Understanding (MOU) for Political and Economic reporting on Kuwait and the UAE, in consultation with GMG, and the Missions in Kuwait and Abu Dhabi. Inter alia, the MOU should cover "who is responsible for what", reporting priorities and the consultation process which would take place before reports are sent to Ottawa.

PERPA - Detailed Report

MISSION RESOURCE FACT SHEET

Personnel (FTEs)

	CBS	LES	Total
HOM	1	1	2
International Business Development	1	*2	3
CIC	**2	7	9
Administration/Consular	***0	5	5
Total	4	15	19

* Mission is in the process of establishing an LE Education Marketing Officer position, which is not included in this total

** A new CB Immigration Officer position will be added in the summer of 1999 which is not included in this total

*** The MCO in Dubai is responsible for the Administration/Consular Program in Abu Dhabi

Physical Resources

ASSETS	OWNED	LEASED
Chancery		1
OR		
SQs		4
Vehicles	2	

Financial Information FY 1999/2000

LES Salaries (CV 017)	$383,790
Operational (CV 014)	701,222
CB Overtime (CV 015)	13,000
Capital (CV 050)	107,900
Total	$1,205,912

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Abu Dhabi (February 2000)
MISSION MANAGEMENT

1.1.1 The Mission grew from three staff to 17 within a short period. The transition from a small, mainly single purpose (IBD) Mission to a full fledged Embassy, staffed with all new employees was still on-going at the time of the Audit. In 1996, Riyadh was given the responsibility to provide Hub administrative services to Abu Dhabi. The Management Consular Officer (MCO) in Dubai was responsible for the provision of Consular services in the Emirates, including Abu Dhabi. Effective April 1, 1999, a decision was taken by RAM, in consultation with Abu Dhabi, Dubai and Riyadh, that the MCO in Dubai would take over the responsibility for the Administration Program in Abu Dhabi and that consideration would be given to moving the position to Abu Dhabi in the summer of 2000, at the conclusion of the incumbent's assignment. Pending the move, he spends approximately one day per week in Abu Dhabi providing Consular services and reviewing administrative items with the HOM and the LE Office Manager (OM).

1.1.2 The HOM has instituted weekly and monthly staff meetings. The weekly meetings include all staff except the LES in CIC, as they are attending to clients. The monthly meetings include all staff. A review of the minutes of these meetings and interviews with staff indicated that they are not fully effective, as they do not have a fixed agenda, touch on subjects of little interest to most staff and tend to be long and without apparent structure. Most of the subjects discussed were in the area of general administration and there was very little program discussion.

1.1.3 Other Mission committees were only recently formed and had not had formal meetings prior to the Audit. For example, the Housing Committee and the LES committee were both formed in May 1999. In initial interviews with staff, the Audit Team was advised that not all staff nominated to the Housing Committee were aware that they were on the Committee and the HOM was a member of both these committees. HOMs are not normally members of committees that will make recommendations to the HOM for final approval. The Housing Committee includes all CBS and spouses, which may not be necessary and which may result in a committee that is too large to be effective.

Recommendation for Mission

1.1.4 The Mission committee structure should be reviewed to ensure it meets the needs of the Mission and provides effective tools for information sharing and decision making.

Mission Response

1.1.4 The new HOM has reshaped the CMM to include only Program Managers, and is scheduled once a week. There is a monthly staff meeting for all staff. The Housing Committee now consists of only 2 CBS other than the MCO, as other staff and spouses declined to join. Additional efforts will be made to include

a spouse. The original list was only distributed as an invitation list to possible members last May. Other Committees meet as required. The HOM is not a member of the Housing Committee or the LES Committee.

Organization Chart

1.1.5 The current organization chart does not correctly reflect the position establishment or organization of the CIC section. The Program Manager had provided his input but it was not accurately reflected in the final product.

1.1.6 The organization chart shows the LE Driver/Messenger reporting directly to the HOM. This Driver also provides general chauffeur, messenger and clerical services to the office. The OM advises that for the most part, the Driver reports to her and she assigns his work in close cooperation with the HOM secretary to ensure the HOM's schedule is taken into consideration. The Driver is a Mission resource and service should be available to all programs. Nevertheless, it is noted that the HOM has been very flexible with this Driver and whenever he was not available, has either driven himself in the second Mission vehicle or has taken a taxi. The Mission has authority for a second Driver position, which is currently being staffed. It is hoped that this second position will relieve some of the pressure on the current Driver since he is carrying the load of driver and messenger services for the entire Mission.

Recommendation for Mission

1.1.7 The Organization Charts should be updated to reflect the correct reporting relationships for all Mission staff.

Mission Response

1.1.7 The Chart reflected the CIC structure at the time the Program Manager was asked for his input. It now reflects his latest version. Changes to the driver position have also been made. A second driver has been employed.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Abu Dhabi (February 2000)
ADMINISTRATION PROGRAM

- 2.1 Management of the Program
- 2.2 Human Resources Management
- 2.3 Financial Management
- 2.4 Physical Resources Management
- 2.5 Information Management

2.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

2.1.1 Until March 31, 1999, the responsibility for administrative services for Abu Dhabi was with the MCO in Riyadh. Consular service responsibility for the Emirates has always been with the MCO based in Dubai. Effective April 1, 1999, the MCO in Dubai was given responsibility to manage administration in Abu Dhabi as well. The RAM e-mail which notified the Missions of this decision also notes that in the spring of 2000 the situation regarding the location of the MCO position will be determined, after consultation with all parties concerned. The MCO completes his posting in the summer of 2000, so this is an opportune time to transfer the position to Abu Dhabi.

2.1.2 Prior to April 1, 1999, the MCO in Dubai was often asked for administrative advice by Abu Dhabi. As this was not part of his mandate, it was discouraged by the MCO in Riyadh. Since April 1, the MCO has been very active in training and advising administrative staff in Abu Dhabi. Much has been accomplished in a short period. The MCO spends one day a week in Abu Dhabi conducting his consular functions and dealing with administrative matters. While systems are being established and training continues, it will be necessary for the MCO to spend more time in Abu Dhabi. Additional training and travel funding may be required from RAM.

2.1.3 It is the view of the Audit Team that the MCO position should be located in Abu Dhabi. This is the Embassy for the United Arab Emirates and it has more CBS and considerably more LES than Dubai (total staff in Abu Dhabi will be 20; staff in Dubai, 10). Other reasons for the move include policy matters, which should originate from the Embassy as it has contacts with local National Government officials, and the increased risk for Abu Dhabi for cash transactions as Immigration visa fees are processed in there. The direct reporting relationship of the MCO to the Ambassador would also be clear.

2.1.4 Over the next six months it will be necessary for the MCO to prepare a detailed plan for the move of the position. This should include resource implications, time frames for the move, training requirements for staff in both Missions and the associated costs involved. Decisions will be required on the location for passport and citizenship processing, banking arrangements (it may not be necessary to maintain bank

accounts at both Missions) and the impact on the workload of each office with these and the other changes. The Audit Team supports a move of passport and citizenship processing to Abu Dhabi. It should not be necessary for the MCO to spend much time in Dubai because the LES Consular/Administrative Assistant in Dubai is capable of conducting prisoner visits and providing normal, day-to-day Consular assistance. An analysis of the ROCA registrants revealed that approximately 60 percent are in the Dubai area and 40 percent in the Abu Dhabi area. It was pointed out to the Team that there are more consular cases in the Dubai area than Abu Dhabi but the Team believes that the LES can handle routine cases and, in an emergency, the resident Consul in Dubai could manage a case or the MCO could travel to Dubai, a one hour 40 minute road journey. There are many areas which need to be examined and RAM/JPD should be kept advised of proposed decisions so that they can evaluate the effects from a HQ and resource point of view. Once the plan is developed and agreed upon, the MCO, with the assistance of RAM, should formalise an MOU between the two Missions for the Consular and Administration Programs. This should include any responsibilities for the Immigration Program, because at present, the MCO devotes approximately 10 percent of his time to this activity in Dubai. Significant time is devoted to answering visa enquiries and ensuring the transshipment of deportees through the Dubai airport. This latter function should normally be conducted by Immigration staff.

2.1.5 Until the position is moved, the MCO will have to work at instituting policies, procedures and systems for the office and provide the appropriate training and guidance for administrative staff in both Abu Dhabi and Dubai. With a clear workplan and objectives, the OM in Abu Dhabi should be able to provide effective administrative services pending the move of the MCO position.

2.1.6 Note that the foregoing and recommendations 2.1.7 and 2.1.8 are also included in the Dubai Audit Report.

Recommendations for Mission

2.1.7 The MCO should develop a detailed plan for the proposed move of the MCO position to Abu Dhabi, including time frames and resource requirements.

2.1.8 There should be a formal MOU between Abu Dhabi and Dubai setting out the roles and responsibilities for each Mission with respect to Consular, Immigration and Administration Program activities.

2.1.9 The MCO should elaborate a workplan and objectives for the development of administrative policies, procedures and systems and the provision of administrative services and provide the appropriate training and guidance to administrative staff in Abu Dhabi.

Mission Responses

2.1.7 Options for the location of the MCO and accompanying programs are under consideration by the Missions involved, taking into account costs, impact on program delivery and personnel issues. The Embassy in Abu Dhabi was in a state of transition when the audit team arrived. Since that time, the MCO has spent two days a week in Abu Dhabi and the Office Manager has been trained by the Accountant in Riyadh and by the Accountant in Dubai. Administration in Abu Dhabi now conforms to Departmental standards and methodology.

2.1.8 The MCO began spending two days a week in Abu Dhabi in April, and two weeks in the summer in Abu Dhabi fixing the administration, property and personnel issues of the mission. Also, a week after the Audit Team left, the Office Manager's long sought visa to Riyadh appeared, and she has now received financial training. The MCO is now able to restrict his time in Abu Dhabi to once a week on average, depending on the consular load.

After consultations with staff, the HOM and the Consul and Senior Trade Commissioner in Dubai have agreed upon an appropriate division of responsibilities between the Embassy and the Consulate.

2.1.9 Workplans have been in place since May with respect to personnel files, property management, and financial systems. Most systems have been in place since the summer.

Recommendation to RAM

2.1.10 The Mission should be adequately funded so that the MCO can carry out his dual mission responsibilities in an effective manner. (Travel funds and funds to train Abu Dhabi administrative staff.)

RAM Response

2.1.10 RAM shall ensure that the mission has sufficient funds to enable the MCO to travel between Dubai and Abu Dhabi in order to fulfill his duties as agreed to, and that there shall be sufficient funding for the training of Abu Dhabi administrative staff.

2.2 HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

2.2.1 The Mission established an LES Committee on May 5, 1999, just prior to the arrival of the Audit Team. Some initial changes to its operating procedures and processes were discussed with the HOM during the audit. These changes were suggested by the Audit Team to ensure that the agenda for the Committee is established by the LES staff and that membership on the Committee does not include CBS.

Back-Up

2.2.2 The OM has responsibilities for daily administration activities such as finance, procurement, staffing and other general program support. Because of the recent shift in Hub responsibilities from Riyadh to Dubai, the OM has had to take on greater responsibility in the financial area and these duties are being learned on-the-job. In addition, the HOM Program Assistant, who previously provided back-up to the OM, has also taken on increased responsibilities which restrict her availability to provide back-up. As the range of duties of the OM expanded, it became difficult to provide an alternate back-up for the position because there were no other similar positions with a corresponding range of duties or knowledge requirements. This situation has, in part, made it very difficult for the OM be away from the office and as a result, she has only taken one week of annual leave since October 1998.

Recommendation for Mission

2.2.3 Initiate a plan to train more than one employee in Mission-critical administrative functions to provide back-up services for the OM position.

Mission Response

2.2.3 The receptionist has been working throughout the summer with the Office Manager and has already replaced her during the Office Manager's leave in August. As well, the Mission has an Administrative Assistant on contract who assists the Office Manager half days. She too has the ability to fill in for the Office Manager on most issues.

Training

2.2.4 As the Mission has not prepared written goals, objectives and workplans for staff (see recommendation 2.1.9); they have not elaborated a training plan. Little training has been given to staff, many of whom have only been on strength since October 1998. Certain positions, such as the OM, have not been given appropriate training, allegedly because of heavy demands on their time from their current duties as well as difficulty in identifying appropriate training opportunities.

2.2.5 The OM has not had formal training in any area of Administration despite having worked for the Mission since 1996. With the shift of responsibility for financial matters from Riyadh to Dubai and Abu Dhabi effective April 1, 1999, the OM needs, at least, some financial training. Riyadh has tried to bring her there for financial and other training for some time but has been unable to secure a visa. If possible, Riyadh would still be the first choice for training since the Abu Dhabi accounts are processed there. If not, other options should be explored which could include, in the short-term, training in Dubai, another neighbouring Mission, or possibly HQ where training in other areas of Administration (property management, MITNET, Softel, etc.), could be included as well.

Recommendation for Mission

2.2.6 The Mission should develop a training plan for all staff.

Mission Response

2.2.6 As mentioned above, the Office Manager has now received Financial and Administrative training in Riyadh. The Consular/Administrative Assistant in Dubai has also made several trips to Abu Dhabi to provide further training and assistance. It is hoped that the Office Manager will be able to take the property management Course in Ottawa if it is offered next spring.

Staff have been trained on the phone systems by the RMO in Amman and received SIGNET training et al in August.

Job Descriptions

2.2.7 Staff received drafts of their job descriptions on May 14, 1999, one day before the audit commenced. However, copies of job descriptions reviewed during the audit were not dated and had not been signed by

the supervisor nor the employee. In addition, Letters of Offer were not provided to staff at the time of their engagement.

Recommendations for Mission

2.2.8 Review all job descriptions and ensure they are signed and dated.

2.2.9 Issue Letters of Offer of employment to each staff member to ensure there is a complete employment history for all staff.

Mission Response

2.2.8 All personnel files have updated and job descriptions signed as of September 1, 1999.

2.2.9 All personnel files have letters of offer, duly executed.

Travel Assistance Benefits to LES

2.2.10 LES receive an annual travel benefit of a return trip to their country of origin, as declared by the employee. The employee, spouse and up to three dependant children up to age 19 are included. It covers a return air fare by the lowest fare possible booked through the Mission's authorized travel agency. The OM reviews the estimate when presented and discusses routings and costs with the travel agent. When approved, payment is made direct to the travel agency. Upon completion of the travel, the employee must submit the ticket stubs to prove the trip was taken. There is no cash value.

2.2.11 The employee handbook states that "after 12 months of employment an employee will be eligible for travel assistance entitlement." The Mission requires clarification as to whether employees can use this benefit during their first year of employment or they earn it and can only use it during their second year of employment. The application of this benefit will have to be clarified by SPSA during the course of the next benefit review.

2.2.12 The Mission allows employees to use this benefit to travel elsewhere than to their home country as long as the amount does not exceed the cost of a ticket to the home country. This interpretation should be clarified by SPSA.

2.2.13 The travel benefit year is currently the fiscal year which makes application difficult since benefits begin accruing from the first day of employment. Although close tracking will have to be instituted, a more logical application would be to tie the travel benefit year to the employee's individual increment year.

Recommendations for Mission

2.2.14 In consultation with SPSA, the Mission should gather and analyze detailed information on this benefit from marker organizations with a view to writing a clear statement of the benefit and its application.

Mission Response

2.2.14 The same issue regarding the destination of the plane ticket was brought up in the Dubai Audit Report, and was addressed by the MCO with marker information. HRL reviewed the benefit package, including the plane ticket and destination, last spring.

The travel assistance benefit is not normally provided until 12 months have been served, unless, for operational reasons, the Program Manager requests otherwise. The Mission has undertaken to revise the Employee Handbook to clarify the application of this benefit.

SIV Comment

The spring review of this benefit by HRL was inconclusive. The application of the travel assistance benefit will be assessed when the complete benefit package is reviewed in the spring of 2000.

2.3 Financial Management

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Abu Dhabi (February 2000)
CONSULAR PROGRAM

3.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

3.1.1 Responsibility for the Management of the Consular Program is with the MCO in Dubai. Passport and citizenship services, as well as all notarial services, are provided by Dubai and by the MCO during his weekly visits to Abu Dhabi. Therefore, there is little consular activity in the Mission beyond the provision of information, referrals and mailbox services. All consular cases are referred to Dubai.

3.2 SERVICE TO CANADIAN CITIZENS

3.2.1 The Receptionist provides general information, passport and citizenship forms and instruction for completion. She undertakes these tasks very efficiently and provides excellent client service in both official languages as well as Arabic. Passport and citizenship applications are forwarded to Dubai for processing and only general information is provided from Abu Dhabi. Although the bulk of the work related to the Consular Program is undertaken in Dubai, there is time spent on the provision of information to Canadian citizens from this Mission. However, the Mission does not keep any statistics of time spent by staff on the delivery of the Program.

Recommendation for Mission

3.2.2 Ensure that statistics are maintained for time spent by staff on the delivery of consular, passport and citizenship services and that this time is entered into COMIP.

Mission Response

3.2.2 Most services are sent to Dubai for processing, and the time is entered there. Statistics for matters completed in Abu Dhabi are also included in the Dubai numbers. JPDP is aware that the Dubai time is for the UAE in total.

3.3 PASSPORT AND CITIZENSHIP SERVICES

3.3.1 The Receptionist receives completed passport and citizenship applications, original documentation and cash for fees and places them into envelopes with an inventory of the contents and the name of the client on the outside. Every few days these envelopes are sent by commercial courier service to Dubai for processing. When Dubai completes the processing, they are returned to the Mission for retrieval. Official receipts are not issued upon receipt of the passport and citizenship fees. The fees are sent to Dubai with the file and the official receipt is issued in Dubai and returned to the client along with the processed

documents.

3.3.2 Once the official bank account is set up in Abu Dhabi, fees collected should be processed through the Mission bank account and an official receipt issued immediately upon receipt of the cash. This will cause a change in the administrative workload in the Mission but it will cut down on risk of shipping cash between missions and will also provide clients with an immediate receipt for fees paid. One copy of the receipt could accompany the application to Dubai to certify the fee was collected. The Receptionist could also note any official documents sent along with the application, such as birth certificates, marriage certificates, custody docs, citizenship papers, etc., on the official receipt thus providing the client with confirmation of the documents submitted.

Recommendation for Mission

3.3.3 Issue Official Receipts upon receipt of consular, passport and citizenship fees and process these fees through the Mission bank account instead of forwarding to Dubai.

Mission Response

3.3.3 The Receptionist issues a receipt to the client listing the documents and cash received by the Embassy. The MCO has set consular service hours on Wednesdays. Document services are now done in Abu Dhabi by him, a receipt is issued and fees are processed in Abu Dhabi.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

Audit of the Canadian Embassy, Abu Dhabi (February 2000)
INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT PROGRAM (IBD)

4.1 OVERVIEW

4.1.1 The Mission, closed in 1987, was reopened in 1996 with a resident HOM and two LE support staff. The most important part of the HOM's mandate (70 percent) was the IBD Program. Nevertheless, the major part of this Program continued to be carried out from the Consulate in Dubai and the Consul's IBD mandate covered all of the UAE. In the late spring of 1998, a LES Commercial Officer (CO) position and the incumbent were transferred to Abu Dhabi from Dubai. The reporting relationship for this position was direct to the HOM; as it was for an Education Marketing Officer (EMO), who had been hired in 1997 under a personal service contract. Later in the summer of 1998, a CB IBD Program Manager position and a Commercial Assistant (CA) position were established in Abu Dhabi and staffed. The reporting relationship for all IBD staff in Abu Dhabi then changed from the HOM to the new Program Manager. As well, responsibilities of the Consulate in Dubai and the Mission in Abu Dhabi for the IBD Program were redefined so each had exclusive jurisdiction in certain areas.

4.2 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

4.2.1 The transition from two LE Program officers reporting to the HOM to an IBD Section reporting to the CB Program Manager has not been smooth; nor has the functioning of the Program following the division of IBD responsibilities between Dubai and Abu Dhabi. The internal problems in Abu Dhabi should be solved first and then the differences between the two offices should be resolved. Thereafter, to ensure these problems do not recur, there should be regular Program coordination meetings, chaired by the HOM, that include staff from both offices.

4.2.2 The IBD Program is well covered in the HOM's 1998/99 accountability document in both the strategic and operational priorities sections. There are also separate sections therein on Investment, Tourism and Education Marketing. The IBD section has sectoral goals for 1999/00 and is working on its service standards document. The IBD Program manager has a written accountability document which complements that of the HOM and has goals for the current appraisal year. The CO, CA and EMO all have up-to-date job descriptions. However, some appraisals for these LES are overdue and should be completed as soon as possible. There is a weekly IBD section staff meeting.

4.2.3 The Canadian Business Council, which represents the interests of a number of Canadian businesspeople in Abu Dhabi, has high praise for the HOM and the IBD section and believes Canadians are well-treated by the Mission.

4.2.4 To replace the current contract and effective April 1,1999, the Mission was provided with a full-time

position for the EMO. Her present work station is in the main entrance lobby, the other half of which is the visa waiting area. Visa clients must pass through her work area to use the lobby washrooms. The unsuitability of this space is exacerbated because it will not be possible to install SIGNET in this public area. There are a number of options to provide appropriate space and the Mission should begin consultations with SRD as soon as possible.

4.2.5 Thirty percent of the CA's time is spent on SIGNET and informatics support for the Mission. A recommendation to review alternatives to provide this service are discussed in section 2.5.5.

Recommendations for the Mission

4.2.6 The internal problems in Abu Dhabi should be solved first and then the differences between the Abu Dhabi and Dubai should be resolved. Thereafter, to ensure these problems do not recur, there should be regular Program coordination meetings, chaired by the HOM, that include staff from both offices.

4.2.7 Overdue appraisals for LES in the IBD section should be completed.

4.2.8 Options to provide appropriate space for the EMO should be discussed with SRD as soon as possible.

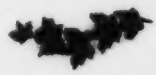
Mission Responses

4.2.6 Discussions within the IBD section in Abu Dhabi and with the IBD section in Dubai have been held by the new HOM with a view to ensuring complementary and cooperative relationships. The work programme and division of responsibilities have been addressed. It has been agreed that the two IBD sections should meet on a regular basis and the first meeting has been held.

4.2.7 All IBD LES appraisals have been completed.

4.2.8 Consideration is being given to the issue.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.



Audit of the Canadian Embassy, Abu Dhabi (February 2000)
POLITICAL & ECONOMIC RELATIONS AND PUBLIC AFFAIRS (PERPA) PROGRAMS

5.1 MANAGEMENT OF THE PROGRAM

5.1.1 The HOM's accountability document, dated July 3, 1998, has sections on "Démarches", visits-incoming and outgoing, "Reporting-Generally" and "Culture" but these activities are scattered throughout the document making it difficult to get a clear view of the PERPA Program. These sections should be reorganized to clarify Program activities and goals.

5.1.2 While the Mission manages visits and carries out advocacy activities (démarches and representations), there is little political or economic reporting. GMG would like to see economic reporting increased.

5.1.3 Riyadh is responsible for political and economic reporting for its own areas of accreditation (Saudi Arabia, Yemen, Oman and Bahrain) as well as for the UAE, Kuwait and the countries of non-resident accreditation of those two Missions. Riyadh has written a "Hub and Spoke" paper for its regional reporting responsibilities which lists some of the problems with, and suggestions to improve, these activities. As well, Riyadh has written Political and Economic Program objectives for 1998/99 that include priorities for the other countries of responsibility, including the UAE. Riyadh should use these papers as the basis for discussions with GMG and the two "spoke" Missions and to prepare a formal MOU for political and economic reporting. *Inter alia*, the MOU should cover "who is responsible for what", reporting priorities and the consultation process which would take place with Abu Dhabi and Kuwait before reports are sent to Ottawa. For its part, GMG needs to be more specific in defining to the Missions the reporting priorities for each of the Gulf countries so Riyadh and the two "spoke" Missions can determine what resources are required to fulfil their mandates.

5.1.4 Riyadh was not aware that Abu Dhabi had facilities to receive classified material so was sending information to Dubai for "By-Hand" delivery to Abu Dhabi. This was clarified to Riyadh during the audit but GMD should note this as well.

5.1.5 The 1997/98 Personnel Utilization Profiles are inaccurate regarding the HOM's Program with 0.7 FTE in the "ECO" Program instead of the IBD Program.

5.1.6 The Ambassador expressed a desire to expand Canada's visibility through a number of public affairs activities including sponsoring high-profile, Canadian entertainers in the "Mass Entertainment" business. This subject was subsequently raised with representatives of other "western" Embassies, all of whom cautioned that "Mass" Cultural or Information events sponsored by Embassies have little impact or influence on the Emiratees, who make up about 20 percent of the population of the UAE, as few of them

are interested or will attend. If the Mission plans such events, they must be carefully assessed beforehand to judge how they will influence the Mission's target audiences. On the other hand, the publicity surrounding the desert trek through the "Empty Quarter" by a group of Canadians raised Canada's image and gave the Mission access to Emiratees at the highest political level because it struck a sensitive chord with their nomadic culture and history.

5.1.7 The Audit Report for Riyadh contained a recommendation that stated that, in consultation with GMG, and the Missions in Kuwait and Abu Dhabi, Riyadh should complete a MOU for Political and Economic reporting on Kuwait and the UAE. *Inter alia*, the MOU should cover "who is responsible for what", reporting priorities and the consultation process which would take place before reports are sent to Ottawa.

Recommendation for the Mission

5.1.8 The Mission should review the figures in the PUPs allocated to the Political, Economic and Public Diplomacy Programs to reflect current allocations of time. Changes to the PUPs should be made where required.

Mission Response

5.1.8 With the arrival of a new HOM and a new PERPA officer in Riyadh, the allocation of time and setting of objectives is underway. The PERPA officer has visited Abu Dhabi and discussions were fruitful. The PERPA MOU has been redrafted and is under discussion.

Recommendation for GMD

5.1.9 The PERPA section of the accountability document for the HOM should be revised to make it clearer.

GMD Response

5.1.9 GMG is committed to assist in the finalization of accountability documents in the context of accountability dialogue in 2000.

© Department of Foreign Affairs and International Trade, 2000
All rights reserved.

VÉRIFICATION DE L'AMBASSADE DU CANADA À ABU DHABI
(Février 2000)

- Sommaire
- Gestion de la mission
- Programme de l'administration
- Programme des affaires consulaires
- Programme de promotion du commerce international (PCI)
- Programmes affaires publiques et relations politiques et économiques (RPEAP)
- Fiche des ressources de la mission

SOMMAIRE

Du 15 au 19 mai 1999, une vérification interne des programmes Promotion du commerce international (PCI), Affaires publiques et relations politiques et économiques (RPEAP) et Affaires consulaires et administration, a été menée à l'ambassade à Abu Dhabi. Parallèlement, une vérification du consulat à Dubaï a été effectuée, et le chef de mission (CDM) à Abu Dhabi a été informé des résultats des deux vérifications. Il s'agissait des premières vérifications faites dans ces deux missions.

C'est en 1996 que le Canada a réouvert son ambassade à Abu Dhabi. Ont été engagés un chef de mission et deux employés recrutés sur place (ERP). En 1998, Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a décidé de transférer le siège de ses activités régionales de Riyad à Abu Dhabi; une nouvelle chancellerie a été trouvée, louée et rénovée. La même année, un poste de délégué commercial et un poste d'adjoint aux affaires commerciales ont été ouverts. De plus, un poste d'agent de commerce a été transféré de Dubaï. Pour répondre aux besoins du programme d'immigration, des ERP ont été embauchés. En octobre 1998, la chancellerie a emménagé dans les locaux actuels.

GESTION DE LA MISSION

La mission a dû faire face à plusieurs défis : en 1996, ce n'était qu'un tout petit bureau comprenant un employé canadien (EC) et deux ERP; en 1998, quatre EC et quinze ERP y travaillaient. Lorsqu'elle n'avait essentiellement qu'un mandat de promotion commerciale, elle fonctionnait extrêmement bien. Par contre, le passage au statut d'ambassade à part entière, avec tous les autres programmes et les structures administratives plus compliquées que cela comporte, a été difficile. Le changement a été d'autant plus difficile que, premièrement, il n'y avait pas d'agent-gestionnaire consulaire (AGC), et que, deuxièmement, comme ces services étaient fournis par Riyad, la mission ne disposait pas sur place des conseils de gestion nécessaires. Le transfert de responsabilités de l'AGC de Riyad à celui de Dubaï opéré en avril 1999

améliora très vite la situation.

La mission doit maintenant entamer la planification du transfert du poste d'AGC de Dubaï à Abu Dhabi prévu pour l'été 2000. Il reste à décider de la répartition des tâches entre les deux bureaux et à affecter les ressources nécessaires en conséquence. La mission doit élaborer un plan détaillé pour ce transfert. Le plan doit indiquer les échéances à respecter et les ressources nécessaires.

Gestion de la mission - rapport détaillé

PROGRAMME DE L'ADMINISTRATION

Étant donné qu'il n'y avait pas d'AGC sur place et que la mission est très nouvelle, il n'est pas surprenant qu'il n'y ait que très peu de structure administrative, de politiques, de procédures ou de systèmes en place à Abu Dhabi. L'AGC de Dubaï est en train de monter les systèmes nécessaires, mais comme il n'a reçu ce nouveau mandat qu'en avril 1999, il reste beaucoup à faire. Au cours de l'année qui vient, il va mettre lesdits systèmes en place et organiser la formation des ERP chargés des services consulaires et administratifs. L'équipe de vérification a été impressionnée par les niveaux de confiance et de connaissance des ERP, alors que la plupart de ces employés ne sont en poste que depuis huit mois.

Selon le personnel, le déménagement de la chancellerie dans ses locaux actuels n'a pas été effectué de manière efficace. La rénovation des bureaux était supervisée par le gestionnaire de projets, Direction générale des biens, à l'Administration centrale et par l'AGC de Riyad, mais l'organisation du déménagement laissait à désirer. La présence d'une surveillance administrative sur place du début à la fin de l'opération aurait permis de réduire les problèmes. Ces problèmes, auxquels se sont ajoutées les difficultés pour monter les programmes et les lancer, ont laissé un sentiment de frustration chez certains employés. On ne peut plus revenir en arrière, mais on doit tirer des leçons de ce déménagement pour éviter le même genre de problèmes ailleurs.

Selon l'équipe de vérification, les locaux de la chancellerie sont bien équipés et ils offrent un cadre de travail agréable. Les possibilités d'agrandissement existent, mais elles sont limitées.

Enfin, le manque de préparation de la mission à parer aux risques liés au problème de l'an 2000 inquiétait particulièrement.

Programme de l'administration - rapport détaillé

PROGRAMME CONSULAIRE

La plupart des services consulaires sont offerts à partir de Dubaï. La réception à Abu Dhabi distribue les formulaires nécessaires pour les demandes de passeport et de citoyenneté, et elle peut aider à remplir les formulaires. Elle conseille aux citoyens canadiens de contacter la mission à Dubaï s'ils ont besoin de renseignements complémentaires ou de prendre rendez-vous avec l'AGC lorsqu'il est de passage à Abu Dhabi, en général une fois par semaine. La réception transmet les demandes de passeport et de citoyenneté, accompagnées des frais et des pièces nécessaires, à Dubaï. Une fois prêts, les documents sont renvoyés à

Abu Dhabi, où les clients viennent les chercher.

Programme consulaire - rapport détaillé

PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

Deux agents de programme recrutés sur place qui relevaient du chef de mission sont passés à une section PCI qui relève du directeur de programme canadien. Ce changement ne s'est pas fait sans heurts. Il en a été de même pour le fonctionnement du programme lui-même à la suite du partage des responsabilités du PCI entre Dubaï et Abu Dhabi. Pour tirer le maximum du programme, il faut régler les problèmes internes à Abu Dhabi et les divergences entre les deux bureaux.

PCI - rapport détaillé

PROGRAMME AFFAIRES PUBLIQUES ET RELATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES (RPEAP)

C'est Riyad qui est chargé de faire la plupart des rapports politiques et économiques sur les É.A.U. (et le Koweït). Bien que GMG (direction du MAECI responsable de cette région) reconnaisse que les ressources des trois missions sont limitées, il souhaite plus de rapports économiques sur le Golfe. Pour cela, Riyad doit établir un protocole d'entente concernant les rapports politiques et économiques sur le Koweït et les É.A.U., de concert avec GMG et les missions au Koweït et à Abu Dhabi. Entre autres, le protocole devait couvrir les aspects attributions de chaque partie, priorité en matière de rapports et processus de consultation avant envoi des rapports à Ottawa.

RPEAP - rapport détaillé

FICHE DES RESSOURCES DE LA MISSION

Personnel (ETP)

	EC	ERP	Total
CDM	1	1	2
Promotion du commerce international	1	*2	3
CIC	**2	7	9
Administration/affaires consulaires	***0	5	5
Total	4	15	19

* La mission est en train de créer un poste d'APE recruté sur place. Il n'apparaît pas encore dans le tableau.
** Un nouveau poste d'agent à l'immigration (canadien) sera ajouté pendant l'été 1999. Il n'est pas compris dans le total ci-dessus.

*** L'AGC de Dubaï s'occupe des programmes de l'administration et des affaires consulaires d'Abu Dhabi.

Ressources physiques

ACTIF	PROPRIÉTÉ DE L'AMBASSADE	LOCATION
Chancellerie		1
RO		
LP		4
Véhicules	2	

Renseignements financiers pour l'exercice 1999/2000

Salaires des ERP (CV 017)	383 790 $
Exploitation (CV 014)	701 222 $
Heures supplémentaires des EC (CV 015)	13 000 $
Capital (CV 050)	107 900 $
Total	1 205 912 $

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada à Abu Dhabi (février 2000)
GESTION DE LA MISSION

1.1.1 En peu de temps, la mission est passée de trois à dix-sept employés. Au moment de la vérification, la transition d'une mission de petite taille et à mandat unique (PCE) à une ambassade à part entière composée exclusivement de nouveaux employés, n'était pas terminée. En 1996, Riyad a reçu le mandat de fournir des services administratifs centraux à Abu Dhabi. L'AGC de Dubaï avait pour responsabilité d'offrir des services consulaires aux Émirats, y compris Abu Dhabi. À partir du 1er avril 1999, en consultation avec Abu Dhabi, Dubaï et Riyad, RAM a décidé que l'AGC de Dubaï aurait désormais la responsabilité du programme de l'administration à Abu Dhabi et que l'on examinerait la possibilité de transférer le poste à Abu Dhabi au cours de l'été 2000, au terme du mandat du responsable. En attendant, l'AGC passe environ une journée par semaine à Abu Dhabi y offrir des services consulaires et pour y passer en revue des questions administratives avec le chef de mission et le chef de bureau recruté sur place.

1.1.2 Le chef de mission a instauré des réunions du personnel hebdomadaires et mensuelles. Tout le personnel participe aux réunions hebdomadaires, sauf les ERP de CIC, car ils s'occupent des clients de l'ambassade. Quant aux réunions mensuelles, tous y prennent part. L'examen des procès-verbaux de ces réunions et des entrevues avec le personnel ont révélé que l'efficacité des réunions pourrait être améliorée, car il n'y a pas d'ordre du jour établi, on y discute de sujets qui ne sont pas d'un grand intérêt pour la plupart des employés et elles ont tendance à traîner en longueur et à manquer de structure. La plupart des questions abordées touchent à l'administration générale et les programmes y sont très peu discutés.

1.1.3 Récemment, d'autres comités ont été formés, mais ils ne s'étaient pas encore réunis au moment où la vérification a eu lieu. Par exemple, le comité sur le logement et le comité des ERP ont tous deux été constitués en mai 1999. Au cours des premières entrevues avec le personnel, l'équipe de vérification a été informée que les employés désignés pour faire partie du comité sur le logement n'étaient pas tous au courant de cette désignation et que le chef de mission faisait partie des deux comités. Normalement, le chef de mission est exclu des comités dont les décisions finales relèvent de sa propre autorité. Le comité sur le logement inclut tous les EC et leurs conjoints, ce qui ne semble pas nécessaire, car le fonctionnement s'en trouve alourdi.

Recommandation pour la mission

1.1.4 Il faudrait revoir la structure des comités de la mission pour s'assurer qu'elle répond aux besoins de la mission et qu'elle permet un partage de l'information et une prise de décision efficaces.

Réponse de la mission

1.1.4 Le nouveau chef de mission a restructuré le Comité de gestion de la mission (CGM) pour que ne

soient inclus que les directeurs de programme. Elle est maintenant hebdomadaire. Il y a une réunion du personnel mensuelle à laquelle tous les employés sont conviés. Le comité sur le logement a été réduit : il comprend deux EC en plus de l'AGC, car les autres employés et les conjoints ont choisi de ne pas y participer. Des efforts supplémentaires vont être déployés pour inclure un conjoint. La liste originale a été distribuée seulement comme liste d'invitation aux membres possibles en mai dernier. Les autres comités se réunissent au besoin. Le chef de mission ne fait partie ni du comité sur le logement ni du comité des ERP.

Organigramme

1.1.5 L'organigramme actuel ne donne ni la position ni l'organisation exactes de la section CIC. Le directeur de programme a donné son opinion, mais elle n'a pas été traduite correctement dans le produit final.

1.1.6 Dans l'organigramme actuel, le chauffeur/messager recruté sur place relève directement du chef de mission. En plus de conduire, il sert également de messager ou effectue des tâches de commis pour le bureau. Le chef de mission indique que la plupart du temps, le chauffeur relève de son autorité directe et qu'il lui attribue ses tâches en collaboration étroite avec sa secrétaire, de façon à ce que son emploi du temps soit bien pris en compte. Le chauffeur est une ressource de la mission et ses services doivent être offerts à tous les programmes. Néanmoins, il faut noter que le chef de mission a été très souple quant à l'emploi du chauffeur; quand ce dernier n'est pas disponible, le chef de mission conduit lui-même le deuxième véhicule de fonction de la mission ou il prend un taxi. La mission est autorisée à avoir un deuxième poste de chauffeur, lequel est actuellement en voie de dotation. On espère que ce deuxième poste enlèvera une partie de la pression qui pèse sur les épaules du premier chauffeur, car celui-ci doit servir de chauffeur et de messager pour toute la mission.

Recommandation pour la mission

1.1.7 Il faudrait mettre à jour l'organigramme pour refléter correctement les rapports hiérarchiques de tout le personnel de la mission.

Réponse de la mission

1.1.7 L'organigramme reflétait la structure de la CIC au moment où on a demandé l'opinion du directeur de programme. Maintenant, il en reflète sa dernière opinion. Les modifications au poste de chauffeur ont été apportées. Un second chauffeur a été embauché.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada à Abu Dhabi (février 2000)
PROGRAMME DE L'ADMINISTRATION

- 2.1 Gestion du programme
- 2.2 Gestion des ressources humaines
- 2.3 Gestion financière
- 2.4 Gestion des ressources physiques
- 2.5 Gestion de l'information

2.1 GESTION DU PROGRAMME

2.1.1 Jusqu'au 31 mars 1999, la responsabilité des services administratifs pour Abu Dhabi incombait à l'AGC de Riyad. Celle des services consulaires pour les Émirats a toujours appartenu à l'AGC de Dubaï. Le 1er avril 1999, l'AGC de Dubaï a reçu le mandat de gérer le programme de l'administration pour Abu Dhabi également. Le courriel de RAM qui a avisé les missions de cette décision indique également qu'au cours du printemps 2000, la question concernant le lieu du poste de l'AGC sera réglée, après consultation de toutes les parties intéressées. L'affectation de l'AGC actuel se termine pendant l'été 2000. Le moment est parfaitement choisi pour transférer le poste à Abu Dhabi.

2.1.2 Avant le 1er avril 1999, Abu Dhabi demandait souvent des conseils de nature administrative à l'AGC de Dubaï. Comme cela ne faisait pas partie de son mandat, l'AGC de Riyad n'encourageait pas cette pratique. Depuis le 1er avril, l'AGC s'emploie à former et à conseiller le personnel d'Abu Dhabi. En peu de temps, beaucoup de travail a été fait. L'AGC passe une journée par semaine à Abu Dhabi pour accomplir ses fonctions consulaires et régler les questions administratives. Des systèmes sont en train d'être mis en place et la formation suit son cours, mais l'AGC devra passer plus de temps à Abu Dhabi. Il est possible que l'on demande à RAM plus de formation et un budget accru pour les frais de déplacement.

2.1.3 L'équipe de vérification est d'avis que le poste d'AGC doit être à Abu Dhabi, là où se trouve l'ambassade des Émirats arabes unis. De plus, Abu Dhabi compte davantage d'EC et beaucoup plus d'ERP que Dubaï (Abu Dhabi aura 20 employés et Dubaï en a 10). Parmi les autres raisons en faveur de ce transfert, il y a des questions relatives aux politiques. Celles-ci doivent émaner de l'ambassade, qui est en contact avec les fonctionnaires de l'Émirat. Une autre raison est le risque accru couru par Abu Dhabi relativement aux transactions en espèces, car les frais de dossier d'immigration y sont traités. Le transfert permettrait également de matérialiser très clairement la relation hiérarchique entre l'AGC et l'ambassadeur.

2.1.4 Au cours des six mois à venir, l'AGC devra préparer un plan détaillant le transfert du poste : implications sur le plan des ressources, échéances, besoins en formation dans les deux missions et coûts.

Des décisions seront prises quant à l'endroit où seront traitées les demandes de passeport et de citoyenneté, aux arrangements bancaires (peut-être n'est-il pas nécessaire de garder un compte en banque dans les deux missions), et aux répercussions que ces changements et d'autres encore auront sur la charge de travail dans chaque bureau. L'équipe de vérification est en faveur du transfert du traitement des demandes de passeport et de citoyenneté à Abu Dhabi. L'AGC ne devrait pas à avoir à passer beaucoup de temps à Dubaï, car l'ERP adjoint aux services consulaires et administratifs à Dubaï peut s'occuper des visites aux prisonniers et des tâches consulaires quotidiennes. L'analyse des inscrits au ROCA a révélé qu'ils sont environ 60 % dans la région de Dubaï et 40 % dans celle d'Abu Dhabi. L'équipe de vérification a été informée qu'il y a davantage de cas consulaires à Dubaï qu'à Abu Dhabi, mais elle pense que les ERP peuvent s'occuper des dossiers ordinaires et qu'en cas d'urgence, le consul résident de Dubaï pourrait intervenir ou que l'AGC pourrait se déplacer à Dubaï (1 heure 40 de route). De nombreuses questions doivent encore être discutées et RAM/JPD doit être mis au courant des décisions proposées pour en évaluer les conséquences du point de vue de l'Administration centrale et sur le plan des ressources. Une fois que le plan sera mis au point et qu'il aura reçu l'aval de tous, l'AGC, avec l'aide de RAM, devrait formaliser un protocole d'entente qui liera les deux missions pour le programme des affaires consulaires et celui de l'administration. Ce plan devrait inclure toutes les responsabilités rattachées au programme d'immigration, car actuellement, l'AGC consacre environ 10 % de son temps à cette activité à Dubaï. Les demandes de renseignements au sujet des visas et le transport des déportés par l'aéroport de Dubaï prennent également beaucoup de temps. Normalement, cette dernière tâche incombe au personnel de l'immigration.

2.1.5 Tant que le poste n'est pas transféré, l'AGC devra instaurer des politiques, des procédures et des systèmes pour le bureau et assurer la formation et l'orientation adéquates du personnel administratif d'Abu Dhabi et de Dubaï. Avec un plan de travail et des objectifs clairs, le chef de bureau à Abu Dhabi devrait être en mesure d'offrir efficacement des services administratifs en attendant que le poste d'AGC soit transféré.

2.1.6 Noter que ce qui précède et les recommandations 2.1.7 et 2.1.8 se retrouvent dans le rapport de vérification de Dubaï.

Recommandations pour la mission

2.1.7 L'AGC devrait préparer un plan détaillant le transfert du poste d'AGC à Abu Dhabi, notamment les implications en matière de ressources et les échéances.

2.1.8 Il faudrait établir un protocole d'entente officiel entre Abu Dhabi et Dubaï pour préciser les rôles et les responsabilités de chaque mission en ce qui concerne les programmes suivants : affaires consulaires, immigration et administration.

2.1.9 L'AGC devrait rédiger un plan de travail et des objectifs relatifs à la formulation des politiques, procédures et systèmes administratifs et à la fourniture de services administratifs, et donner la formation et l'orientation voulues au personnel administratif d'Abu Dhabi.

Réponses de la mission

2.1.7 En ce qui concerne le lieu du poste de l'AGC et les programmes liés au poste, les missions concernées étudient différentes options en tenant compte des coûts, des effets sur le fonctionnement des

programmes et des questions de personnel. Lorsque l'équipe de vérification est arrivée, l'ambassade était dans une phase de transition. Depuis, l'AGC a passé deux jours par semaine à Abu Dhabi et la chef de bureau a été formée par les comptables de Riyad et de Dubaï. L'administration à Abu Dhabi est maintenant conforme aux normes et aux méthodes ministérielles.

2.1.8 L'AGC a commencé à passer deux jours par semaine à Abu Dhabi en avril. Au cours de l'été, il a passé deux semaines à Abu Dhabi pour régler les questions concernant l'administration, les biens et le personnel à la mission. De plus, une semaine après le départ de l'équipe de vérification, la chef de bureau a reçu son visa pour Riyad (il était attendu depuis longtemps) et elle a suivi une formation financière. Maintenant, l'AGC peut passer moins de temps à Abu Dhabi. Il s'y rend en moyenne une fois par semaine, en fonction de la charge de travail consulaire.

Après consultations avec le personnel, le CDM, le consul et le premier délégué commercial à Dubaï sont tombés d'accord sur le partage des responsabilités entre l'ambassade et le consulat.

2.1.9 Depuis mai, des plans de travail sont en place relativement aux fichiers des employés, à la gestion immobilière et aux systèmes financiers. La plupart des systèmes sont en place depuis l'été.

Recommandation à RAM

2.1.10 La Mission devrait être suffisamment financée pour que l'AGC puisse exercer ses doubles responsabilités efficacement (prévoir un budget pour les frais de déplacement et la formation du personnel administratif d'Abu Dhabi).

Réponse de RAM

2.1.10 RAM veillera à ce que la mission dispose des fonds nécessaires pour que l'AGC puisse voyager entre Dubaï et Abu Dhabi afin de remplir ses obligations tel que convenu et pour que le personnel administratif d'Abu Dhabi puisse être formé.

2.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

2.2.1 La mission a mis en place un comité des ERP le 5 mai 1999, juste avant l'arrivée de l'équipe de vérification. Certains changements initiaux touchant les procédures et les processus de fonctionnement ont été discutés avec le CDM au cours de la vérification. Ces changements ont été suggérés par l'équipe de vérification afin de garantir que l'ordre du jour des réunions du comité soit bien fixé par les ERP et qu'aucun EC ne fasse partie de ce comité.

Remplacement

2.2.2 La chef de bureau est responsable des tâches administratives quotidiennes comme les finances, les achats, l'embauche du personnel et le soutien général des programmes. À cause du récent transfert de responsabilités centrales de Riyad à Dubaï, elle a dû assumer davantage de responsabilités financières et elle apprend sur le tas. De plus, l'adjointe au programme du CDM, qui, auparavant, remplaçait la chef de bureau, a également vu ses responsabilités augmenter, ce qui, par ricochet, limite sa capacité de

remplacement. Comme la charge de travail de la chef de bureau s'est alourdie et diversifiée, il est devenu difficile de trouver une autre suppléante, car il n'existe aucun poste comportant des tâches ou exigeant des connaissances similaires. Dans ces conditions, il est très difficile pour la chef de bureau de s'absenter. C'est pourquoi elle n'a pu prendre qu'une semaine de vacances annuelles depuis octobre 1998.

Recommandation pour la mission

2.2.3 Mettre en place un plan pour former plus d'un employé aux fonctions administratives essentielles à la mission afin que la chef de bureau puisse compter sur une personne capable de prendre la relève en cas d'absence.

Réponse de la mission

2.2.3 Tout l'été, la réceptionniste a travaillé avec la chef de bureau et elle l'a déjà remplacée une fois lorsqu'elle est partie en vacances en août. De plus, la mission a une assistante administrative qui aide la chef de bureau à temps partiel (demi-journées). Cette personne est capable de remplacer la chef de bureau pour la plupart des tâches que cette dernière assume.

Formation

2.2.4 Comme la mission n'a pas rédigé les objectifs et les plans de travail des employés (voir recommandation 2.1.9), il n'y a pas non plus de plan de formation. Le personnel a suivi peu de formation, et beaucoup d'employés ne sont là que depuis octobre 1998. Les titulaires de certains postes, comme la chef de bureau, n'ont pas reçu la formation adéquate, notamment en raison des contraintes de temps (emploi du temps très chargé) et des difficultés à identifier les possibilités de formation.

2.2.5 La chef de bureau n'a reçu de formation structurée dans aucun domaine administratif, même si elle travaille à la mission depuis 1996. Avec le transfert de responsabilités financières de Riyad à Dubaï et à Abu Dhabi survenu le 1er avril 1999, la chef de bureau a besoin au moins d'une formation en gestion financière. Riyad a essayé de la faire venir pour recevoir une formation en finance et dans d'autres domaines, mais il n'a pu obtenir un visa. Si possible, Riyad reste le premier choix pour la formation, car c'est là que sont traités les comptes d'Abu Dhabi. Sinon, il faudrait examiner d'autres options, par exemple, à court terme, la formation à Dubaï, une mission proche, ou éventuellement à l'Administration centrale, où l'on dispense de la formation dans les autres secteurs de l'administration (gestion des biens, MITNET, Softel, etc.).

Recommandation pour la mission

2.2.6 La mission devrait mettre au point un plan de formation pour tout le personnel.

Réponse de la mission

2.2.6 Comme indiqué précédemment, la chef de bureau a maintenant reçu une formation financière et administrative à Riyad. L'adjointe aux programmes des affaires consulaires et de l'administration a effectué plusieurs déplacements à Abu Dhabi pour dispenser une formation plus approfondie et des conseils. Il est à espérer que la chef de bureau puisse venir à Ottawa suivre le cours de gestion des biens le printemps

prochain.

Le personnel a été formé aux systèmes téléphoniques par l'agent d'entretien régional à Amman, et à SIGNET notamment en août.

Descriptions de postes

2.2.7 Les employés ont reçu l'ébauche de leur description de poste le 14 mai 1999, la veille du début de la vérification. Cependant, les copies des descriptions de postes examinées pendant la vérification n'étaient pas datées et elles n'avaient été signées ni par le superviseur ni par l'employé. De plus, au moment de l'embauche, le personnel n'a pas reçu de lettres d'offre.

Recommandations pour la mission

2.2.8 Examiner toutes les descriptions de postes et s'assurer qu'elles soient signées et datées.

2.2.9 Émettre des lettres d'offre d'emploi à chaque employé afin que tout le personnel ait un dossier d'emploi complet.

Réponse de la mission

2.2.8 Tous les fichiers des employés ont été mis à jour et les descriptions de postes signées le 1er septembre 1999.

2.2.9 Tous les dossiers des employés contiennent une lettre d'offre en bonne et due forme.

Allocation voyage offerte aux ERP

2.2.10 On alloue aux ERP un montant annuel pour qu'ils puissent revenir dans leur pays d'origine (le pays indiqué par l'employé). Sont inclus l'ERP, son conjoint et un maximum de trois enfants (âgés de 19 ans ou moins). Le montant alloué couvre un billet aller-retour au tarif le plus économique réservé par l'agence autorisée par la mission. Le chef de bureau examine l'estimation des frais de voyage quand ils lui sont présentés et il discute des trajets et des coûts avec l'agent de voyages. Lorsque l'itinéraire est approuvé, le paiement est envoyé directement à l'agence. À son retour de voyage, l'employé doit remettre tous les talons de billet pour prouver qu'il est bien parti. Les employés ne reçoivent pas d'argent en espèces.

2.2.11 Le guide de l'employé stipule que « tout employé a droit à l'allocation voyages après douze mois passés au sein de la mission... ». Si l'employé veut déroger à la règle des douze mois, il doit en donner la raison à la mission. Cette dérogation sera clarifiée par SPSA au cours de l'exercice suivant.

2.2.12 La mission autorise un employé à utiliser son allocation pour se rendre dans un autre pays que le pays d'origine à condition que les frais n'excèdent pas le coût d'un billet vers ce pays d'origine. SPSA doit clarifier cette interprétation.

2.2.13 L'année à laquelle s'applique l'allocation voyages est l'année financière en cours, ce qui rend difficile l'application, car le décompte pour l'allocation commence le premier jour où l'employé entre en

fonction. Bien qu'il faille mettre en place un système de suivi rigoureux, il serait plus logique de lier l'année où s'applique l'allocation à l'année d'accumulation de l'individu.

Recommandations pour la mission

2.2.14 En consultation avec SPSA, la mission devrait recueillir et analyser des renseignements détaillés sur ce type d'avantage en examinant les pratiques dans d'autres organisations. L'objectif serait de rédiger une description claire de cet avantage et de ses modalités.

Réponse de la mission

2.2.14 Le même problème concernant la destination du billet d'avion a été soulevé dans le rapport de vérification de Dubaï, et il a été traité par l'AGC à la lumière de renseignements provenant d'autres organisations témoins. Le printemps dernier, HRL a examiné cet avantage, y compris le billet d'avion et sa destination.

Normalement, l'allocation voyages n'est pas donnée avant douze mois de service, sauf si pour des raisons liées au fonctionnement de la mission, le directeur de programme donne un avis contraire. La mission a commencé à réviser le guide de l'employé pour clarifier l'application de cet avantage.

Commentaire de SIV

L'examen conduit par HRL le printemps dernier n'était pas concluant. L'application de l'allocation voyage sera examinée au cours du printemps 2000, lorsque l'ensemble des avantages le sera.

2.3 Gestion financière

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada à Abu Dhabi (février 2000)
PROGRAMME DES AFFAIRES CONSULAIRES

3.1 GESTION DU PROGRAMME

3.1.1 La gestion du programme des affaires consulaires relève de l'AGC de Dubaï. Les services des passeports et de la citoyenneté, tout comme les services de notariat, sont fournis par Dubaï et par l'AGC pendant ses visites hebdomadaires à Abu Dhabi. C'est pourquoi il y a peu d'activités consulaires à la mission, à part le traitement des demandes de renseignements, les renvois aux personnes compétentes et les services de boîte à lettres. Toutes les affaires consulaires sont renvoyées à Dubaï.

3.2 SERVICES OFFERTS AUX CITOYENS CANADIENS

3.2.1 La réceptionniste donne des informations générales, les formulaires de demande de passeport et de citoyenneté et les instructions pour remplir ces formulaires. Elle accomplit ces tâches avec une grande efficacité et donne un excellent service à la clientèle, dans les deux langues officielles du Canada et en Arabe. Les demandes de passeport et de citoyenneté sont ensuite transmises à Dubaï pour y être traitées. Abu Dhabi ne peut donner que des renseignements généraux. Bien que la plus grosse partie du travail relié au programme des affaires consulaires soit effectuée à Dubaï, la mission à Abu Dhabi passe aussi du temps à renseigner les citoyens canadiens. Cependant, la mission ne compile pas de statistiques sur le temps consacré par son personnel au programme consulaire.

Recommandation pour la mission

3.2.2 Compiler des statistiques relatives au temps consacré par le personnel aux affaires consulaires, aux passeports et aux demandes de citoyenneté; s'assurer que ces chiffres sont versés dans COMIP.

Réponse de la mission

3.2.2 La plupart des services sont envoyés à Dubaï pour y être traités. Les données statistiques sont compilées là-bas, y compris celles sur les activités consulaires à Abu Dhabi. JPDP sait que les données de Dubaï reflètent toute l'activité aux É.A.U.

3.3 PASSEPORTS ET DEMANDES DE CITOYENNETÉ

3.3.1 La réceptionniste reçoit les dossiers de demande de passeport ou de citoyenneté dûment remplis, ainsi que les documents originaux et les frais demandés. Elle les place ensuite dans une enveloppe, avec la liste des pièces jointes et le nom du client écrits sur l'enveloppe. Une ou deux fois par semaine, ces enveloppes sont envoyées par messagerie commmerciale à Dubaï pour y être traitées. Lorsque Dubaï a

traité les dossiers, il les renvoie à la mission et les clients peuvent aller les chercher. Il n'est pas possible d'obtenir un reçu officiel pour les frais de passeport et de citoyenneté. Les frais sont envoyés à Dubaï avec les dossiers et c'est Dubaï qui émet les reçus. Ces reçus sont envoyés au client avec les documents traités.

3.3.2 Quand le compte bancaire officiel sera ouvert à Abu Dhabi, les frais y seront déposés et la mission sera en mesure d'émettre des reçus officiels. Cela va alourdir la charge de travail administratif de la mission, mais on réduira ainsi les risques inhérents à l'envoi d'espèces entre les missions, tout en donnant immédiatement au client un reçu pour les frais payés. Un exemplaire du reçu pourrait accompagner l'envoi du dossier à Dubaï pour certifier que les frais ont bien été payés. Sur le reçu, la réceptionniste pourrait également faire la liste des documents accompagnant le dossier : certificats de naissance ou de mariage, documents concernant la garde des enfants, papiers pour la citoyenneté, etc. Ce serait une excellente manière de confirmer au client la réception de ses documents.

Recommandation pour la mission

3.3.3 Émettre des reçus officiels au moment de la réception des frais de consulat, de passeport ou de citoyenneté, et déposer les frais perçus dans le compte bancaire de la mission au lieu de les envoyer à Dubaï.

Réponse de la mission

3.3.3 La réceptionniste émet un reçu au client, sur lequel elle écrit les documents et le montant remis à l'ambassade. L'AGC a fixé les heures de services consulaires au mercredi. Maintenant, les services relatifs aux documents sont effectués à Abu Dhabi (par l'AGC), un reçu est émis et les frais sont traités à Abu Dhabi.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada à Abu Dhabi (février 2000)
PROGRAMME DE PROMOTION DU COMMERCE INTERNATIONAL (PCI)

4.1 VUE D' ENSEMBLE

4.1.1 La mission, fermée en 1987, a été réouverte en 1996 avec un CDM résident et deux employés de soutien recrutés sur place. La partie la plus importante du mandat du CDM (70 %) était constituée par le programme PCI. Néanmoins, ce programme continuait en grande partie d'être mené au consulat à Dubaï, dont le mandat PCI couvrait l'ensemble des É.A.U. Vers la fin du printemps 1998, un poste d'agent commercial recruté sur place et son titulaire ont été transférés de Dubaï à Abu Dhabi. Ce poste relevait directement du CDM, tout comme celui d'une APE embauchée en 1997 avec un contrat de services personnels. Plus tard, au cours de l'été 1998, un poste de directeur de programme PCI (pour un employé canadien) et un poste d'adjoint aux affaires commerciales ont été ouverts et pourvus à Abu Dhabi. Pour tout le personnel du programme à Abu Dhabi, les rapports hiérarchiques ont été modifiées; le supérieur hiérarchique est le nouveau directeur de programme. De plus, on a redéfini les responsabilités du consulat à Dubaï et de la mission à Abu Dhabi afin d'éviter les chevauchements qui pouvaient exister dans certains domaines.

4.2 GESTION DU PROGRAMME

4.2.1 D'une situation où deux agents de programme recrutés sur place relevaient de CDM, on est passé à la création d'une section PCI relevant du directeur de programme canadien. Ce changement ne s'est pas fait sans heurts. Il en a été de même pour le fonctionnement du programme, à la suite du nouveau partage des responsabilités PCI entre Dubaï et Abu Dhabi. Il faut d'abord régler les différends internes à Abu Dhabi; les différences entre les deux bureaux pourront ensuite être résolues. Après, pour être sûr que ces problèmes ne ressurgissent pas, on doit organiser des réunions régulières de coordination de programmes. C'est le CDM qui devrait présider ces réunions, auxquelles participeront des employés des deux bureaux.

4.2.2 Le programme PCI est bien couvert dans le document de responsabilité du CDM pour 1998/1999, à la fois dans les sections priorités stratégiques et priorités opérationnelles. Le document contient également des sections distinctes sur l'investissement, le tourisme et la commercialisation de l'éducation. La section PCI a établi des objectifs par secteur pour 1999/2000, et elle travaille au document sur ses normes de service. Le directeur du programme PCI a un document de responsabilité écrit qui vient compléter celui du CDM; il contient des objectifs pour l'année d'évaluation courante. L'agent de commerce, l'adjoint aux affaires commerciales et l'APE ont tous des descriptions de poste à jour. Cependant, il y a quelques évaluations pour ces ERP qui sont en retard; il faudrait les terminer le plus vite possible. Chaque semaine, le personnel de la section PCI se réunit.

4.2.3 Le Conseil des gens d'affaires canadiens, qui représente les intérêts de nombreux gens d'affaires

canadiens à Abu Dhabi, a une haute opinion du CDM et de la section PCI. Il juge que les Canadiens sont bien traités dans cette mission.

4.2.4 Pour remplacer la contractuelle actuelle, à partir du 1er avril 1999, la mission a ouvert un poste d'APE à temps plein. Actuellement, son bureau occupe la moitié de l'entrée principale; l'autre moitié est la salle d'attente pour les visas. Les clients qui viennent chercher un visa doivent traverser l'espace de travail de l'APE pour utiliser les toilettes de l'entrée. Cet espace ne convient donc plus, d'autant plus qu'il ne sera pas possible d'y installer un accès SIGNET. Il y a plusieurs options à considérer pour offrir à l'APE un espace de travail décent et la mission devrait commencer les consultations avec SRD dès que possible.

4.2.5 L'adjoint aux affaires commerciales consacre 30 % de son temps au SIGNET et au soutien informatique dont la mission a besoin. Une recommandation sur les différentes options a été discutée dans la section 2.5.5.

Recommandations pour la mission

4.2.6 Il faut d'abord régler les différends internes à Abu Dhabi; et les différences entre les deux bureaux pourront ensuite être résolues. Après, pour être sûr que ces problèmes ne ressurgissent pas, on doit organiser des réunions régulières de coordination de programme. C'est le CDM qui devrait présider ces réunions, auxquelles participeront des employés personnel des deux bureaux.

4.2.7 Terminer les évaluations des ERP de la section PCI en retard.

4.2.8 Discuter dès que possible avec SRD des options qui pourraient permettre de donner un espace de travail adéquat à l'APE.

Réponses de la mission

4.2.6 Les discussions au sein de la section PCI à Abu Dhabi et avec la section PCI à Dubaï ont été menées par le nouveau CDM, avec une volonté d'arriver à une relation complémentaire et coopérative. Le programme de travail et le partage des responsabilités ont été discutés. On a convenu que les deux sections PCI devraient se rencontrer régulièrement. Une première réunion a déjà eu lieu.

4.2.7 Toutes les évaluations des ERP de la section PCI sont terminées.

4.2.8 L'idée est examinée.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.

Vérification de l'Ambassade du Canada à Abu Dhabi (février 2000)
PROGRAMMES AFFAIRES PUBLIQUES ET
RELATIONS POLITIQUES ET ÉCONOMIQUES (RPEAP)

5.1 GESTION DU PROGRAMME

5.1.1 Le document qui porte sur la responsabilité du chef de mission, daté du 3 juillet 1998, comporte des sections « Démarches », « Visites » (visiteurs à Abu Dhabi ou ressortissants d'Abu Dhabi allant au Canada), « Rapports - Généralités » et « Culture ». Toutefois, ces activités sont décrites un peu partout dans le document, et il est difficile d'avoir une vision claire de l'ensemble du programme RPEAP. Il faut réorganiser ces sections pour clarifier les activités et les objectifs du programme.

5.1.2 C'est la mission qui gère les visites et mène les activités de démarches et de représentations, mais peu de rapports politiques ou économiques sont produits. GMG souhaiterait davantage de rapports économiques.

5.1.3 La mission à Riyad est responsable des rapports politiques et économiques sur les régions où elle est accréditée (Arabie saoudite, Yémen, Oman et Bahreïn), ainsi que sur les É.A.U., le Koweït et les pays d'accréditation sans résidence des deux missions. Riyad a rédigé un document intitulé « Missions centrales et satellites » concernant ses responsabilités en matière de présentation de rapport sur le plan régional, dans lequel elle mentionne un certain nombre de problèmes auxquels elle fait face, ainsi que des suggestions d'amélioration. De plus, Riyad a établi des objectifs pour le programme politique et économique pour l'exercice 1998-1999. Ces objectifs incluent des priorités pour les autres pays dont elle est responsable, y compris les É.A.U. Riyad devrait se servir de ces documents comme base de discussion avec GMG et les deux missions satellites, ainsi que pour préparer un protocole d'entente officiel concernant les rapports politiques et économiques. Entre autres, le protocole devait couvrir les aspects suivants : attributions de chaque partie, priorités en matière de rapports et processus de consultation avec les missions à Abu Dhabi et au Koweït avant envoi des rapports à Ottawa. GMG, quant à lui, doit être plus précis lorsqu'il définit les priorités en matière de rapports pour chaque pays du Golfe, afin que Riyad et les deux missions satellites puissent déterminer les ressources nécessaires à la réalisation de leurs mandats.

5.1.4 La mission à Riyad ne savait pas qu'Abu Dhabi pouvait recevoir des documents classifiés dans ses locaux. C'est pourquoi elle envoyait ce type de documents à Dubaï, qui les livrait en mains propres à Abu Dhabi. Ce point a été mis au net avec Riyad au cours de la vérification, mais GMD devrait également en prendre note.

5.1.5 Les profils d'utilisation du personnel (PUP) pour 1997/98 ne sont pas exacts en ce qui concerne le programme du CDM (0,7 ETP dans le programme économique au lieu du programme PCI).

5.1.6 L'ambassadeur a exprimé le désir d'accroître la visibilité du Canada par le biais de nombreuses activités publiques, notamment en commanditant la venue de vedettes du show-business canadien. Le sujet a ensuite été abordé avec les représentants des autres ambassades occidentales. Leur mise en garde a été unanime : les manifestations culturelles « populaires » commanditées par les ambassades n'ont que peu d'impact et d'influence aux Émirats, car la population locale ne représente que 20 % de la population totale et peu s'intéressent à ces manifestations. Si la mission organise des manifestations culturelles, elle doit soigneusement les évaluer au préalable pour comprendre comment elles influenceront sur l'auditoire cible. Par ailleurs, la publicité qui a entouré la randonnée du désert à travers l'« Empty Quarter » faite par un groupe de Canadiens, a contribué à accroître la notoriété du Canada et a donné à la mission un accès aux Émirats au plus haut niveau politique. En effet, cette initiative a touché une corde sensible chez ce peuple nomade par son histoire et sa culture.

5.1.7 Le rapport de vérification de Riyad recommandait que Riyad, en consultation avec GMG et les missions au Koweït et à d'Abu Dhabi, rédige un PE portant sur les rapports politiques et économiques sur le Koweït et les Émirats arabes unis. Entre autres, le protocole devait couvrir les aspects suivants : attributions de chaque partie, priorités en matière de rapports et processus de consultation avant envoi des rapports à Ottawa.

Recommandation pour la mission

5.1.8 La mission devrait revoir les chiffres des PUP alloués aux programmes de politique, d'économie et de diplomatie publique pour refléter les allocations de temps actuelles. Au besoin, il faut modifier les PUP.

Réponse de la mission

5.1.8 Avec l'arrivée d'un nouveau CDM et d'un nouvel agent RPEAP à Riyad, l'allocation de temps et la fixation des objectifs sont en train de se faire. L'agent RPEAP a déjà rendu visite à la misison à Abu Dhabi et les discussions ont été productives. Le protocole d'entente a été retravaillé et il est en cours de discussion.

Recommandation pour GMD

5.1.9 La section RPEAP du document de responsabilité du CDM doit être révisée, car elle n'est pas très claire.

Réponse de GMD

5.1.9 GMD s'est engagé à contribuer à la réalisation finale des documents de responsabilité dans le contexte du dialogue sur la responsabilité de 2000.

© Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, 2000
Tous droits réservés.